

SOFTWAREGESTÜTZTES 360 GRAD-FEEDBACK

# Rundum informiert

**ÜBERSICHT.** Methoden wie die Balanced Scorecard verwenden immer mehr Kennzahlensysteme zur Steuerung der Betriebsvorgänge. Das 360°-Feedback mit der GOA-Workbench bezieht den gesamten Arbeitsumkreis ein.



Die Erhebung und Berechnung reiner Finanz- und Produktionsdaten reicht schon lange nicht mehr, um ein zuverlässiges Abbild der Zukunftsfähigkeit einer Firma zu geben. Selbst relativ junge Produktionsanlagen können durch einen Technologiesprung schon morgen überholt sein. Aber auch die Existenz finanzieller Reserven, die es erlauben, möglichst schnell in die neuesten Techniken zu investieren, bedeutet noch lange nicht, dass die Firma auch über das notwendige Wissen verfügt, um diese Investition gewinnbringend einzusetzen.

## Die Theorie

Die Kennzahlen müssen deshalb um „weiche“ Faktoren ergänzt werden, also Daten, die Merkmale beschreiben, die sich nicht objektiv erheben lassen, sondern immer subjektive Informationen enthalten. Um diese Daten dennoch einigermaßen zuverlässig und nachvollziehbar zu gestalten, gibt es drei verschiedene Ansätze:

- großzahlige Umfragen mit statistisch relevanten Losgrößen
  - den Ansatz der Conjoint Analysis
  - das 360°-Feedback-Verfahren.
- Der erste Ansatz ist auswertungstechnisch am einfachsten, hat aber den Nachteil, eine wirklich große Datenmenge erheben zu müssen, was nicht immer möglich ist. Typische Anwendungsbeispiele hierfür sind Kundenumfragen im Bereich Hotel und Reise, bei der „jeder“ Gast einen Fragebogen erhält – aber wer füllt ihn auch aus? Meistens kommen nur dann Fragebögen zurück, wenn ein Mangel aufgeführt wird. Es sind somit eher „Reklamationslisten“ als echte Querschnittserhebungen. Verhindern lässt sich dies oft nur durch zusätzliche Incentives oder durch eine persönliche Betreuung. Ein solches Vorgehen ist jedoch nicht immer möglich.

Conjoint Analysis stellt unterschiedliche Szenarien gegenüber, die dann immer paarweise bewertet werden. Hierdurch lassen sich schon aus kleinen Losgrößen statistisch relevante Aussagen berechnen. Die Methodik beinhaltet aber einen inhärenten Nachteil. Jedes Merkmal muss einzeln in jeder Ausprägung und jeder Kombination abgefragt werden, wodurch mit jeder abgefragten Position die Anzahl der Fragekarten gewaltig ansteigt. Bei mehr als fünf bis sechs Merkmalen ist dieses Verfahren deshalb kaum mehr zu handhaben, da die Befragten sich weigern werden, mehr als 100 Fragekarten zu beantworten.

Eine gute Alternative für Umfragen mit mehr als fünf Ausprägungen bei gleichzeitig kleinzahliger Losgröße ist daher das 360°-Feedback-Verfahren. In Anlehnung an einen Kreisradius – daher die Bezeichnung 360 Grad – bezieht diese Methode den gesamten Arbeitsumkreis des Feedbacknehmers in den Rückmeldeprozess ein. Die betrachteten Gesichtswinkel umfassen:

- die Sicht der betroffenen Stelle
- die Sicht anderer gleichrangiger Stellen
- die Sicht nachgelagerter abhängiger Stellen
- die Sicht vorgelagerter auftragsgebender Stellen.

Diese Methodik ist für verschiedene Bereiche einsetzbar, wobei der bekannteste Ansatz aus dem Bereich der Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften stammt. Dabei ermöglicht das 360°-Feedback-System führungsrelevante Eigenschaften und Verhaltensweisen systematisch zu erfassen. Das Management erhält mit Hilfe dieses Instruments aus dem Unternehmen heraus eine systematische Rückmeldung über ihr Führungsverhalten. Das erscheint insofern sinnvoll, als sich die Aufgabe und

**AUSWAHL.** Der Report generiert je nach Wissensbedarf individuelle Ergebnisse

in der Konsequenz die Leistung von Führungskräften immer weniger ausschließlich über die Führung des Unternehmens, sondern insbesondere über die Führung der Organisationsmitglieder definiert.

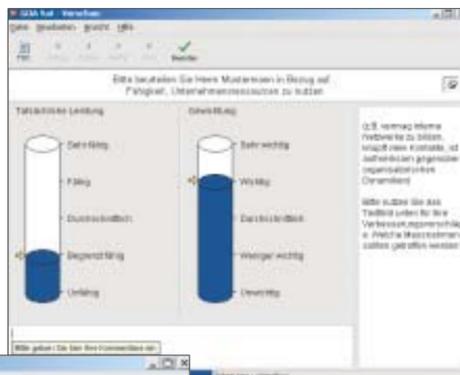
Die Qualität der Führung ist mittlerweile zu einem entscheidenden Kriterium für globale Wettbewerbsfähigkeit geworden. Gerade in einer Zeit, in der sich Märkte verändern, fällt der Anpassungsfähigkeit und der Flexibilität der Unternehmensführung eine höhere Bedeutung zu. Die Komponente Führung ist demnach ein wesentlicher Bestandteil moderner Management- und Organisationsentwicklung.

Das 360°-Feedback ist ein zumeist computergestütztes Verfahren zur Bewertung der Führungs- und Unternehmenskultur. Dieses Instrument dient Führungskräften dazu, gestützt auf der Basis sozialer Wahrnehmungsprozesse im Arbeitsalltag, ihren Führungsstil und die Funktionalität ihres Verhaltens zu analysieren.

Dabei lässt sich die Grundidee des 360°-Feedback wie folgt zusammenfassen: An die Stelle der einseitigen Beurteilung des Mitarbeiters durch seinen Vorgesetzten tritt ein wechselseitiges Verfahren, das die unterschiedlichen Rollen und damit verbundenen Erwartungen in die Gesamtbetrachtung einbezieht.

Es findet eine Beurteilung sowohl von übergeordneter Ebene (Vorgesetzter), als auch von gleicher Ebene (Kollegen) und unterstellter Ebene (Mitarbeiter) statt. Der Kreis schließt sich durch eine Selbsteinschätzung. Die Annahme ist, dass die Summe der Perspektiven („Multirating“) Subjektivität in der Beurteilung weitgehend herausmittelt.

Bis heute nutzen rund 90 Prozent der 500 größten US-Unternehmen 360°-Feedback-Systeme. Zahlreiche amerikanische



**EINGEBUNG.** Der GOA-Satellit stellt die Sicht des Befragten dar

dar, Mitarbeiter, Teams und das Management so umfassend und objektiv wie möglich zu beschreiben. Damit ergibt sich zur konventionellen Art und Weise der Personalbeurteilung eine innovative Alternative.

Das 360°-Feedback ist ein konsequentes Diagnostik-Instrument der Personalentwicklung. Es bietet ein Forum für angemessenes Feedback an Kollegen und Vorgesetzte und hilft, Kritik anzunehmen und zu verarbeiten. Mit Hilfe des Verfahrens werden fachliche Leistung und Sozialkompetenz einer Person beurteilt und Potenziale aufgezeigt. Das 360°-Feedback ist eine Momentaufnahme der Wahrnehmungen von Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und wahlweise auch Kunden.

Ein Einsatz des 360°-Verfahrens bringt grundsätzlich folgende Vorteile mit sich:

- die Fach- und Führungskräfte bekommen die Möglichkeit, sich geeignetes Feedback von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern und Kunden zu holen
- die Wahrnehmungen aller Beteiligten werden ernst genommen und gehen in das Gesamtergebnis ein; dies führt speziell bei den Mitarbeitern zu einer erhöhten Motivation

## GOA-WORKBENCH

GOA-WorkBench (GOA = Group Opinion Analyser) ist eine Toolbox für Organisatoren, Unternehmer und Unternehmensberater, die sich mit umfrage- und assessmentgestützten Managementtechniken beschäftigen. Hierzu gehören neben dem 360°-Verfahren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen, wie sie nach ISO9000, QS9000 oder VDA 6.x gefordert werden, genauso, wie die aufwändigen Erhebungen, Selbstbewertungen und Benchmarks, die zum Beispiel die Grundlage für den deutschen Ludwig-Erhard-Preis, den Austrian Quality Award oder den Schweizer ESPRIX bilden. Dabei ist das auf dem EFQM Excellence Modell aufbauende GOA-Modul voll modellkonform und von der European Foundation for Quality Management (EFQM) lizenziert worden. GOA-WorkBench erlaubt es, Kosten und Aufwand für die Einführung und die laufenden Erhebungen der verschiedenen Managementansätze erheblich zu senken und dieses somit einer breiteren Basis zugänglich zu machen. Die Software ist momentan in sieben Sprachen verfügbar und kostet – je nach Ausbau – zwischen 680 Euro und 6400 Euro (zuzüglich Mehrwertsteuer). IBK stellt allen Interessenten auf seiner Website (www.ibk-group.com bzw. www.ibk-group.de) eine Übersicht der regional zuständigen Vertriebs- und Supportpartner, sowie eine Testversion der Software bereit, die nach der Installation für 30 Tage das Arbeiten mit allen angebotenen Wissensbasen erlaubt. Die Applikationen lassen sich später problemlos zu einer Vollversion freischalten, so dass alle bis dahin gesammelten Daten produktiv weitergenutzt werden können.

- die Unternehmenskultur wird auf allen Ebenen hinterfragt und gestärkt
  - Entwicklungspotenziale werden sichtbar und können klar definiert und umgesetzt werden.
- Dabei sollte allerdings bedacht werden, dass das 360°-Feedback nur der Anstoß zur Erstellung eines Entwicklungsplanes sein kann. Darüber hinaus handelt es sich bei der Analyse um eine Momentaufnahme, die regelmäßig wiederholt werden sollte, um den Fortschritt aufzuzeigen.

## Vorteile

Das 360°-Feedback-Verfahren ist eine plattformabhängige Methodik. Es gibt aber trotzdem einige Argumente, die für ein softwaregestütztes Vorgehen sprechen, wie es zum Beispiel bei der GOA-Workbench angeboten wird. Dieses stellt eine Plattform für eine Reihe von Assessment- und Umfrage-gestützter Managementtechniken dar.

- **Flexibilität**  
Methodisch ist das Instrument flexibler einsetzbar als bei herkömmlichen Ansätzen, da die wesentlichen Fragestellungen in mehreren Sprachen als Vorlage zur Verfügung stehen.
- **Sicherheit**  
Die Anonymität bleibt gewahrt. Die Daten werden im Internet über einen Server gesammelt und wahlweise alle Adress- und Verbindungsdaten auf die Standardadresse des Servers zurückgesetzt.
- **Kosten- und Zeiteffizienz**  
Es werden Zeit und Kosten eingespart, da der gesamte Prozess

über den PC gesteuert wird. Die Vorbereitung, die Durchführung und die Auswertung erfolgen online und mit minimalem koordinationsaufwand. Es bedarf keiner gesonderten, oft teuren Mitarbeiterschulungen, da die Software nach Microsoft-Standards arbeitet, die jedem Office-Anwender bekannt sind.

- **Funktionalität**  
Technische Vorkenntnisse zur Installation oder gar spezielle Methodenkenntnisse sind nicht nötig, um eine Erhebung nach dem 360°-Feedback im Unternehmen durchzuführen.

- **Autonomie**  
Die Erhebung erfolgt unabhängig von externen Beratern – Investitionen in deren Fachwissen für Interventionen bei komplexeren Problemstellungen in der Interpretation und Umsetzung der Ergebnisse fallen nicht an.

## Die Module

Das GOA-360°-Management-Feedback-Modul enthält einen Fragenkatalog, der an die individuellen Firmenbedürfnisse angepasst werden kann. Die angepassten Fragen können als Fragebogen generiert und auf unterschiedliche Weise verteilt werden: in Papierform, als Applikation (Satellit) oder als Web-Fragebogen.

Das Programm führt den Benutzer mittels eines Assistenten automatisch durch die hierfür notwendigen Schritte und hilft dabei auch die benötigten Fragebogensätze je Manager zu generieren. Die zurückkommenden elektronischen Fragebögen werden von GOA automatisch eingeleitet und ausgewertet. Beim Anklicken einer einzelnen Frage erscheint deren individuelle Auswertung. Wer mehr Details erfahren will, kann über das Grafiksymbollink unten unteren Eck des Balkendiagramms weitere Auswertungen erhalten.

Eine für die 360°-Analyse besonders wichtige Form der Auswertung ist der Versionsvergleich, der es erlaubt, die unterschiedlichen Befragungsgruppen gleichzeitig darzustellen.

Bereits vorliegende Umfrage-Ergebnisse oder Teilauswertungen können in einem Report zusammengefasst werden. GOA bietet hierzu umfangreiche, automatisierte Funktionen an. So kann zum Beispiel festgelegt werden, zu welchen Versionen, Kapiteln und Fragen eine statistische Auswertung gewünscht wird, und welche Informationen dabei der Report enthalten soll. Mit dem Zusatzmodul „Filter“ können zusätzlich noch die Abhängigkeiten festgelegt werden, unter denen die Auswertung dargestellt werden soll. Alle Reports lassen sich wahlweise als Word-Datei oder im HTML-Format generieren.

Der softwaregestützte Einsatz des 360°-Feedback-Verfahrens erlaubt es somit, die Methodik schnell und einfach in der Organisation zu implementieren. Gleichzeitig erfolgt eine Einbeziehung der gesamten Belegschaft in die Situationsanalyse, die vorhandenes Wissen des Einzelnen der Gemeinschaft zur Verfügung stellt, Transparenz im Change Management schafft sowie dem Gedanken einer Mitverantwortung und Beteiligung eines jeden Mitarbeiters an der Firmenentwicklung Rechnung trägt – und auf diesem Wege die Firmenloyalität auf allen Ebenen stärkt.

## DER AUTOR



### C.-ANDREAS DALLUEGE

Der Diplom-Kaufmann ist Gründer und Geschäftsführer der IBK - Management Solutions GmbH mit Sitz in Wiesbaden sowie European Excellence Assessor und „General Member“ der EFQM. Er hat seit Ende der 80er-Jahre in leitenden Positionen in mehr als 15 internationalen Großforschungsprojekten zu computergestützten Managementtechniken mitgearbeitet.